

# L'intervention publique pour la culture : quels outils d'observation, moyens d'action et perspectives ?

Synthèse de la rencontre  
du 26 novembre 2019  
Toulouse, Les Abattoirs

Rédaction de la synthèse : Samuel Périgois,  
Observatoire des politiques culturelles

Rencontre nationale initiée par l'Observatoire des politiques culturelles et le Département des études, de la prospective et des statistiques du Ministère de la Culture, en partenariat avec Toulouse Métropole et la Mairie de Toulouse, la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée, le Département de Haute-Garonne, la DRAC Occitanie et la participation d'Occitanie en scène

# Ouverture et introduction

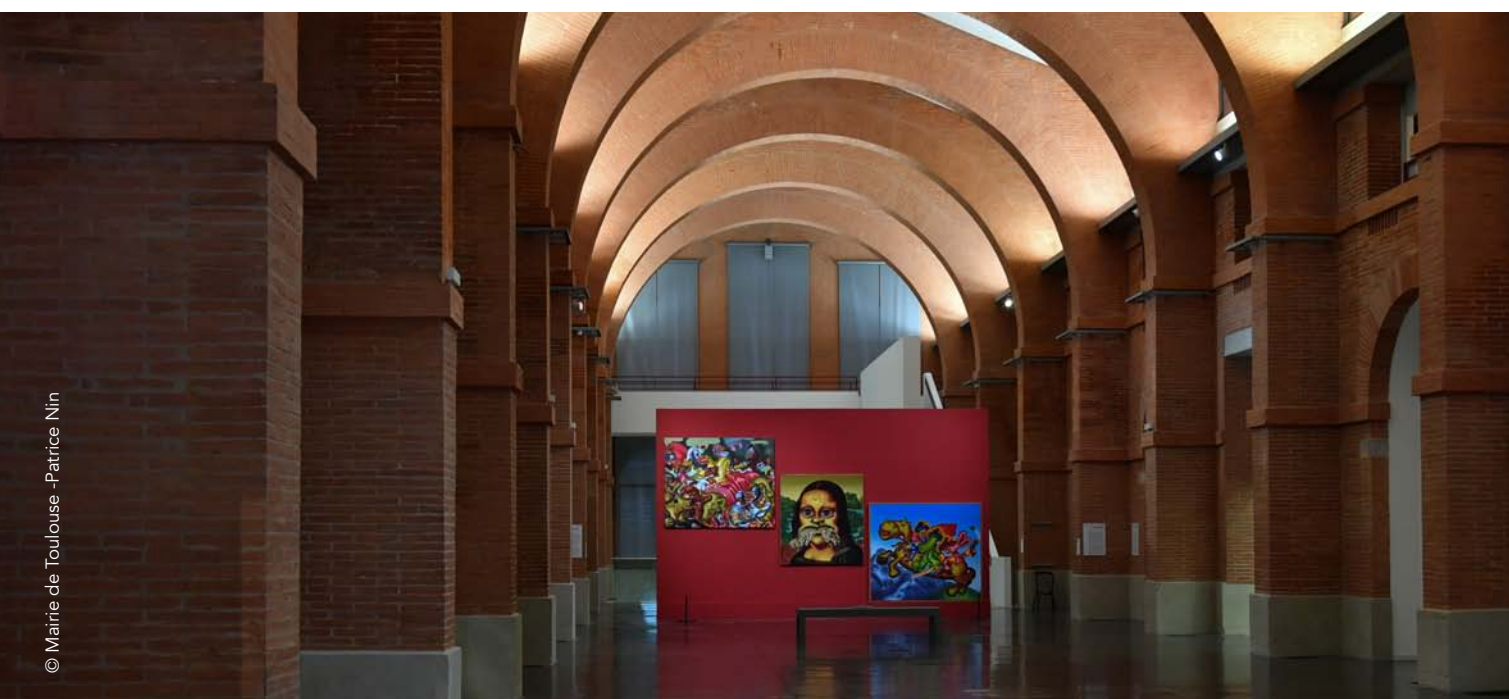
Après plusieurs décennies de décentralisation et de développement, les politiques publiques en faveur des arts et de la culture sont aujourd'hui confrontées à d'importantes évolutions sociétales, à des changements institutionnels liés notamment aux réformes territoriales, à des difficultés majeures de financement... Si ces différents facteurs interpellent de façon globale les fondements et les modalités de mise en œuvre des politiques, on observe des disparités dans la façon dont ces évolutions se répercutent selon les territoires, et dans leurs traductions en termes de choix de politiques culturelles selon les collectivités.

---

1

---

En quoi l'observation de l'effort public, des nouveaux modèles économiques, de l'emploi et des coopérations territoriales peut-elle donner aux élus et aux responsables publics, aux acteurs et à la société civile, des atouts pour l'élaboration de politiques culturelles adaptées aux enjeux actuels ?



**Jean-Pierre Saez** (directeur de l'Observatoire des politiques culturelles) introduit la journée en soulignant le cadre original de cette rencontre et l'importance qu'y tient la problématique territoriale : il s'agit d'**une rencontre nationale qui croise des expériences menées en région Occitanie et des témoignages d'autres territoires**. La journée vise à partager de l'information et des connaissances relatives aux réalités de la vie culturelle, et à examiner la situation et les perspectives des politiques culturelles en s'appuyant sur les résultats d'enquêtes et de travaux nationaux et territoriaux.

**Loup Wolff** (chef du Département des études, de la prospective et des statistiques, Ministère de la Culture) évoque la réactivation des enjeux territoriaux et contextualise la problématique de l'observation en citant la tradition ancienne de construction d'outils d'observation en France et l'existence d'espaces de production d'information et de statistiques diversifiés (services de l'État, collectivités, agences territoriales, réseaux professionnels, équipements, etc).

Pour rendre compte plus finement de la réalité des territoires, **un des enjeux actuels consiste à adapter les systèmes d'observation** à la multiplication et à la diversité des niveaux d'appartenance et d'identification des individus. Loup Wolff constate que les services de l'État sont encore « insuffisamment équipés pour y répondre ».

Comment faire du commun avec l'ensemble des données produites ici et là ? Comment créer les espaces qui permettent de faire évoluer les outils ? Comment mieux partager les données pour réfléchir à l'avenir de la culture du point de vue de l'intérêt général ? Comment l'information, la connaissance constituent-elles des ressources pour nourrir une ambition politique pour la culture ?

Ce sont quelques-uns des questionnements proposés par l'Observatoire des politiques culturelles (OPC) et le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la Culture, initiateurs de la journée. Jean-Pierre Saez et Loup Wolff remercient les partenaires de cette rencontre organisée aux Abattoirs à Toulouse.

En ouverture des échanges, **Francis Grass** (maire adjoint à la culture, Mairie de Toulouse, président de la commission culture de Toulouse Métropole) indique les chantiers d'observation qu'il souhaite développer à Toulouse en matière culturelle dans les années à venir, **sur l'économie et sur les publics** et le besoin d'aller plus loin sur des **données prospectives**.



Il souligne l'importance d'une journée comme celle-ci pour partager, échanger et faire en sorte que « les territoires urbains restent connectés aux territoires ruraux ».

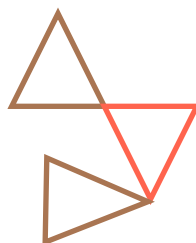
Dominique Salomon (vice-présidente déléguée à la culture, au patrimoine et aux langues régionales, Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée) insiste également sur le « besoin d'espaces et de lieux d'échanges » et évoque la diversité et la richesse des ressources existantes en Occitanie, au niveau des agences, des réseaux, des équipements, etc. **La production de données, notamment chiffrées, est un élément essentiel d'aide à la décision**, par exemple en matière de développement des filières, d'autant plus à l'échelle d'un vaste territoire issu de la fusion de deux régions.

Pour Anne Boyer (vice-présidente de la commission permanente, chargée de la culture, Conseil départemental de la Haute-Garonne), une politique culturelle n'a de sens que si elle s'inscrit dans un **écosystème**. Pour nourrir un projet à l'échelle départementale et adapter la politique aux réalités des différents territoires, les élus et les services ont besoin d'informations sur les dynamiques spatiales et sociétales mais aussi d'indicateurs qui montrent « les signes de l'appétence des territoires à miser sur le développement culturel ».

Bruno Mikol (directeur de la Drac Occitanie) identifie des enjeux importants en matière de partage d'information : de quelle façon cette culture est-elle partagée ? Par qui ? Selon lui, « la notion d'observation est le parent pauvre de nos politiques publiques au sens large ». Il manque notamment des postes d'observation et d'étude au niveau des services déconcentrés. Bruno Mikol constate un **manque d'espaces de dialogue en matière d'observation** sur le territoire, en dehors de la



Conférence territoriale de l'action publique (CTAP), des liens qui peuvent se nouer entre les métropoles toulousaine et montpelliéraine, ou encore d'instances comme le COREPS – lieu privilégié de concertation du milieu professionnel dans le champ du spectacle vivant et de l'audiovisuel. La Drac Occitanie est favorable à un renforcement du dialogue avec l'ensemble des collectivités, les artistes, les réseaux, etc. via une instance qui puisse nourrir un Conseil territorial pour la culture.



## Entre contraintes budgétaires, mutations territoriales et ambitions politiques : quelles priorités pour les dépenses culturelles ?

Les mutations territoriales et économiques récentes ont un impact direct sur les collectivités. Dans un contexte de fluctuations des dépenses et de disparité de l'effort culturel d'une collectivité à l'autre, sur quelles bases objectives élus et directeurs de services peuvent-ils s'appuyer pour réaliser des arbitrages internes ou négocier avec leurs partenaires ? De quels éléments généraux de comparaison peuvent-ils disposer ?

5

**Quelle est aujourd'hui la réalité des dépenses et de la dynamique culturelles après la réforme territoriale – et notamment la place des différents niveaux de collectivités et de leurs groupements ? Raréfaction des moyens pour la culture ? Changement de modèles économiques ? Déplacement des priorités en faveur des arts et de la culture voire affaiblissement de l'ambition politique pour la culture ?**

Ce sont quelques-unes des questions soumises à la discussion par [Jean-Pierre Saez](#) (directeur de l'OPC) dans son introduction. Il rappelle la diversité des données produites, « précieuses mais insuffisantes », et le besoin d'aller plus loin, en particulier en matière d'évaluation qualitative.



Dans le cadre de ses travaux, l'**Observatoire des finances et de la gestion publique locales** (OFGL) – émanation du Comité des finances locales – réalise un rapport [ [bit.ly/3k1Knpe](https://bit.ly/3k1Knpe) ] permettant aux parlementaires et aux collectivités locales de disposer d'une vision globale des budgets locaux.

**Nicolas Laroche** (chargé de missions à l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales) présente le **contexte global des finances locales** et les contraintes importantes qui ont pesé sur les budgets locaux ces cinq dernières années :

- baisse importante des dotations de l'État aux collectivités locales entre 2014 et 2017 (plus de 10 milliards d'euros) quelles que soient leur taille et leur nature ;
- depuis 2018, apparition de nouvelles contraintes avec les contrats de maîtrise de la dépense locale qui fixent un plafond d'évolution des dépenses de fonctionnement des plus grandes collectivités ;
- les réformes territoriales (fusions de régions, regroupements intercommunaux, etc.) ont forcé les collectivités à revoir leur organisation.

**Ces trois éléments ont particulièrement pesé sur les collectivités locales** et se sont traduits par un ajustement des budgets locaux :

- ralentissement dans la progression des dépenses de fonctionnement ;
- diminution du volume d'investissement consacré par ces collectivités (-15 % dans ce mandat par rapport au précédent) ;
- report des contraintes subies par les collectivités sur d'autres acteurs partenaires qu'elles soutiennent : associations, autres collectivités... Toutefois, et c'est un point positif que souligne Nicolas Laroche, il n'y a pas eu d'effondrement.



*En France, nous n'avons pas de situation, comme on a pu le voir dans certains pays, où des pans entiers de politiques publiques peuvent être interrompus ou fortement réduits du fait de contraintes financières. Les différents systèmes garantissent un équilibre global des budgets locaux. Certes, il faut que les collectivités s'adaptent, mais c'est aussi un cadre rassurant pour les partenaires : cela garantit sur le moyen et le long termes l'action des collectivités locales.*

Nicolas Laroche



Le cadre et le contexte général des budgets locaux étant posé, la table ronde se penche ensuite, avec l'intervention de [Jean-Cédric Delvainquière](#) (chargé d'études au DEPS, Ministère de la Culture) et [Marc Henninger](#) (statisticien au DEPS, Ministère de la Culture), sur les **financements publics de la culture à partir des données 2018** analysées par le DEPS : répartition des montants et de l'effort culturel des différents niveaux, données sur les principaux secteurs d'intervention (sur la base des outils nationaux qui renvoient aux comptabilités des différentes collectivités publiques). Les intervenants explicitent la méthodologie utilisée : les données de dépenses des communes et EPCI correspondent à ceux de plus de 3 500 habitants ; pour les dépenses de l'État, seules sont comptabilisées celles du Ministère de la Culture ; les données traitées correspondent aux dépenses exécutées (et non aux dépenses programmées).

En 2018, la **dépense culturelle publique en France** s'élève à 12,8 milliards d'euros, ainsi répartis :

- État (Ministère de la Culture) : 3,5 milliards d'euros
- régions : 740 millions d'euros
- départements : 1,1 milliard d'euros
- EPCI : 2 milliards d'euros
- communes : 5,4 milliards d'euros.

Jean-Cédric Delvainquière et Marc Henninger présentent successivement :

- ◆ **la répartition des dépenses de fonctionnement par niveau pour la France entière** (10,4 milliards d'euros) : les communes représentent 41 %, le ministère de la Culture 29 %, les EPCI 15 %, les départements 9 % et les régions 5 % ;
- ◆ **des comparaisons interterritoriales des dépenses, notamment à l'échelle des régions.** Si l'on croise les dépenses des régions, des départements, des communes et des EPCI, l'Occitanie est, avec l'Île-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur, l'un des territoires où le financement à la culture par habitant est le plus important (entre 145 et 173 euros/habitant). Une carte sur la régionalisation des dépenses du Ministère de la Culture fait apparaître une forte concentration en Île-de-France en raison du très grand nombre d'équipements publics nationaux sur ce territoire ;
- ◆ la répartition des dépenses culturelles publiques, selon les différents secteurs d'activité.



Jean-Cédric Delvainquière et Marc Henninger proposent de « questionner les outils » et évoquent les **nomenclatures** mobilisées selon les types de collectivités, qui présentent des entrées différentes. La nomenclature descriptive du Ministère de la Culture est actuellement la plus précise. À l’avenir, la nomenclature M57 permettrait de détailler de manière commune et affinée les dépenses culturelles.

La **note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités et EPCI**, produite chaque année par l’**OPC** et conçue pour montrer les grandes tendances en temps réel, est aussi évoquée par Jean-Pierre Saez. Les perceptions d’évolutions déclarées pour l’année 2020 (enquête menée en 2019 ; 230 répondants) confirment un certain optimisme apparu dans l’enquête précédente, après plusieurs années contrastées pour les budgets culturels des collectivités.

La **Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)**, qui regroupe environ 450 collectivités de tous échelons, est attentive aux évolutions évoquées. **Danielle Buys** (vice-présidente de la FNCC) apporte une **vision politique** en mettant en exergue la question du **sens** face aux logiques financières et de gestion : « on parle de données, de chiffres, mais ce qui me paraît essentiel est d’utiliser les chiffres au regard des politiques et de mettre les valeurs qu’on défend avant tout. Les élus à la culture ont un combat à mener. » Selon Danielle Buys, il est nécessaire de « réinventer le monde et ses représentations. Les institutions culturelles et les collectivités doivent changer leurs pratiques. Il faut faire culture ensemble et avec tous, il faut définir un sens commun. »

“

*Il faut remettre la politique au centre du débat. Il faut mobiliser les intelligences, pour avoir des perspectives partagées.*

Danielle Buys

”

Évoquant les notions d’imaginaire, d’esprit critique, d’intelligence collective, elle insiste sur la nécessité de « davantage territorialiser » : tenir compte des spécificités locales, mieux écouter les initiatives citoyennes, sortir d’une politique de guichet pour aller vers une logique structurée de coconstruction, renouer avec l’éducation populaire... Elle s’inquiète aussi de la faible marge de manœuvre dont disposent les Drac

Dernières publications du DEPS, ministère de la Culture : [bit.ly/32fzFoX](https://bit.ly/32fzFoX)

Guy Saez, Jean-Pierre Saez, Samuel Périgois, *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales et leurs groupements (2018-2020)*, Observatoire des politiques culturelles, en partenariat avec le DEPS/ ministère de la Culture, 2020, [bit.ly/2GFVfKY](https://bit.ly/2GFVfKY)

pour soutenir des projets qui échappent aux labels ministériels et pointer le travail qui pourrait être fait sur le mécénat. D'autres enjeux sont encore évoqués autour des transversalités (liens avec l'éducation, l'urbanisme, le social, etc. pour coconstruire les projets sur les territoires), de l'économie et des relations public/privé.

**Dominique Salomon** (vice-présidente déléguée à la culture, au patrimoine et aux langues régionales, Région Occitanie/Pyrénées-Méditerranée) revient sur la **stratégie de la région Occitanie** et sur les problématiques qui ont émergé lors de la fusion des deux régions : « comment faire "région commune" à partir de ce vaste territoire ? Comment être efficace ? ». Il s'agissait d'abord de connaître les souhaits des acteurs et des territoires, et de mieux partager les informations, les interrogations et les volontés d'intervention avec les autres niveaux (communes, EPCI...). La région a mené une démarche de **concertation** en vue de construire une nouvelle stratégie, permettant de gommer certaines disparités entre les deux anciennes régions et de travailler l'**équité territoriale**. Mise en œuvre il y a un an, cette politique a été assortie d'indicateurs pour permettre son évaluation, prévue en 2020. La région Occitanie a choisi de soutenir de manière volontariste la culture et a pris l'engagement de dédier 3 % du budget annuel à la culture sur le fonctionnement : soutien aux artistes, aux équipements structurants, aux festivals, à l'aménagement du territoire (notamment à une présence fine en milieu rural par l'appui à des actions identifiées comme celles du Réseau dynamO en Aveyron).

Dominique Salomon évoque la question de la **compétence partagée**. Souhaitée par la région, la commission culture de la CTAP est difficile à alimenter au regard des différences d'approches : « à la région, nous ne traitons pas la culture de la même manière qu'une commune ou un EPCI. La CTAP est à réanimer. Encore faut-il donner le goût de cette rencontre à tous les élus à la culture. » La région a, par ailleurs, un rôle d'impulsion marqué par la possibilité de favoriser une réflexion commune autour de schémas comme, par exemple, le Schéma d'orientation pour le développement des arts visuels (SODAVI). Selon Dominique Salomon, « les outils sont épars et nous avons besoin de bases de données partagées, partageables, communes... Un chantier pourrait être de se mettre tous d'accord pour nourrir une plateforme à laquelle nous apporterions tous nos données, puisque nous en sommes producteurs, avec les agences, les réseaux... »

Certaines politiques culturelles tendent à devenir des politiques de contrôles de gestion plutôt que des politiques stratégiques. À partir de ce constat, **Helga Sobota** (directrice générale à la culture, Nantes Métropole et Ville de Nantes) pointe quelques questions :

- il existe une grande disparité d'interventions dans le champ culturel au sein de chacune des strates de collectivités : comment assurer des niveaux d'équité territoriale et mieux dialoguer entre collectivités ?
- dans les dépenses culturelles, le décrochage par rapport à la **croissance démographique** s'amplifie (la dépense culturelle par habitant est un indicateur important) et doit amener à réagir : « des équipements arrivent à saturation, il va falloir investir et développer d'autres modalités de travail, par exemple autour des friches culturelles... » ;
- les budgets culturels manquent d'élasticité : comment prendre en compte des nouveaux projets ?

Helga Sobota met l'accent sur les moyens pour lutter contre ces tendances et évoque les questions de redistribution et de finalités des projets. Comment travailler autrement les missions des grandes institutions culturelles, notamment les plus « budgétivores » ? Une des pistes consiste à tisser des liens avec l'ensemble des priorités des politiques publiques (éducation artistique et culturelle, égalité hommes/femmes, hors les murs...) dans les contrats d'objectifs et de moyens.

Les méthodologies mises en œuvre sur le territoire nantais sont évoquées : un processus de travail expérimental avec les institutions culturelles, qui s'est transformé en un événement (« Carrément biscuits ») ; un programme (« Connivences ») consistant, sur la base d'un projet coconstruit, à faire l'aller-retour entre le lieu, l'équipement et le territoire, à l'échelle de la ville : « faire en sorte qu'on soit dans un écosystème qui soit le moins hiérarchisé possible, penser des processus sur des échelles pluriannuelles, mener un processus où on se transforme mutuellement (élus, acteurs, chercheurs, artistes...) ».

“

*Nous ne manquons pas de données. L'enjeu est de savoir comment faire parler ces données pour qu'elles servent l'action.*

Helga Sobota

”



Helga Sobota insiste sur l'importance des **démarches coopératives** et de gouvernance conjointe et attire l'attention sur la nécessité d'une meilleure prise en compte des **multiples échelles territoriales**, au regard de nos « multi-appartenances à des territoires qui ne sont pas uniquement physiques, qui peuvent être affinitaires. Le propos que l'on porte actuellement sur la dimension territoriale de la culture n'est pas suffisamment riche, il devrait être plus fortement nourri par d'autres types d'approche. »

**Laurent Sterna** (directeur d'Occitanie Livre et lecture) souligne le rôle essentiel des agences culturelles territoriales comme lieux de concertation, de débat et d'observation pour faire évoluer l'action publique et transformer les dispositifs. Il cite notamment les contrats de filières et insiste sur le temps et l'investissement nécessaires à tout travail d'observation. « Pourquoi parle-t-on de coopération, de ressources partagées ou de contraintes partagées ? » Laurent Sterna souhaite **élargir la focale** pour interroger et contextualiser les modifications du cadre de l'observation : critères de convergence

“ *Les politiques non obligatoires sont en danger. Je plaide pour que nos métiers soient le plus possible adossés à des compétences obligatoires des collectivités, pour sauver à terme ces politiques-là.*

Laurent Sterna ”

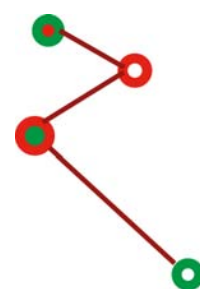
économique de l'Union européenne, crise financière de 2008, réformes sociales, économiques et territoriales successives, remise en cause de la clause générale de compétence, baisse des dotations de l'État aux collectivités locales et raréfaction de la dépense publique qui se traduit par un besoin accru d'évaluer l'efficacité de l'action... Laurent Sterna déplore « un encadrement de plus en plus contraint de la libre administration des collectivités locales » et le manque de ressources dont elles disposent pour intervenir hors de leurs compétences obligatoires. Il pointe le danger de remise en cause, pour des raisons politiques, de certains pans de dépenses publiques en matière culturelle.

Comment la prise en compte de l'éducation artistique et d'enjeux transversaux modifie-t-elle l'intervention des Drac et leur rapport aux territoires ? Où en est la perspective de déconcentration ? Comment les Drac peuvent-elles mieux appréhender les nouvelles dynamiques artistiques et culturelles fondées sur l'hybridation ? À partir de ces questions, **Valérie Travier** (directrice régionale adjointe déléguée, responsable des pôles Création et Action culturelle et territoriale, Drac Occitanie) souligne la volonté d'articulation des pôles Création et Action culturelle et territoriale au sein de la Drac Occitanie. Elle explique également l'attention spécifique portée aux relations avec les territoires au moment de la fusion des deux régions.

Les envies et **besoins d'expérimenter et d'innover**, « que l'on ressent au plus proche des collectivités et des artistes et qu'on essaie de faire remonter au niveau de nos politiques », nécessitent des prises de risque, la possibilité d'échecs et « sont plus complexes lorsqu'on est dans des politiques gestionnaires » indique Valérie Travier. La Drac Occitanie est favorable à des commissions interdisciplinaires qui permettent de mettre l'hybridation en question : la concertation permettra d'avancer sur ce sujet. Dans la tension qui peut naître entre l'aide à la création, aux artistes, le soutien à l'action culturelle et à l'aménagement du territoire, le travail sur l'interministériel est privilégié : il correspond à 20 % des budgets de la Drac.

Les **attentes des collectivités territoriales vis-à-vis de l'État** sont importantes en matière d'**aide à la structuration et à la concertation**. En témoignent les dispositifs mis en place avec la région et les travaux liés aux schémas d'orientation (arts visuels, marionnettes...) qui constituent des espaces de travail permettant de collecter des chiffres utiles pour la négociation, et qui s'avèrent être aussi des lieux de consolidation de valeurs communes.

Valérie Travier conclut sur la question de l'éducation artistique et culturelle : la priorité a été donnée à la contractualisation avec les collectivités territoriales. À la suite de la tenue d'assises régionales en 2018, les négociations menées en 2019 avec des collectivités et intercommunalités ont conduit à la signature de 16 conventions d'éducation artistique et culturelle, sous des formats multiples : une démarche qui « donne de la capacitation aux collectivités ».



## Table ronde 2

# Financements de la culture : quels modèles innovants pour demain ?

Les modes d'intervention de la puissance publique dans les domaines artistique et culturel doivent être réinterrogés au regard de l'évolution du champ économique, du positionnement stratégique d'acteurs privés et des législations nationale et européenne.

De quels outils d'analyse a-t-on besoin ? Quels modèles économiques promouvoir pour préserver l'indépendance et la diversité des projets culturels sur les territoires ? Comment renforcer le rôle important des collectivités en termes d'accompagnement des diverses formes de l'emploi culturel ? Quelles complémentarités privilégier entre acteurs publics et privés ?

13

Financement participatif, mécénat (territorial), fondations, fonds de dotation, secteur privé, financements européens... Dans son introduction, [Christine Goby](#) (administratrice de La Cigalière à Sérignan et auteur de l'ouvrage *Nouveaux financements culturels : soyons créatifs !*) évoque plusieurs pistes qui permettent de **diversifier l'économie du secteur culturel** et de financer la culture « autrement ». Elle rappelle qu'avant d'être définie fiscalement, la notion d'intérêt général est apparue au siècle des Lumières, et que l'État, garant de cet intérêt général, n'en a désormais plus le monopole.

[Marianne Maillot](#) (directrice de Vision Philanthropie, membre de la Fundraising Académie de l'Association Française des Fundraisers) précise la notion de **mécénat** et ses différences avec le parrainage ou le sponsoring autour de la question des contreparties.

La philosophie du mécénat repose sur le financement de l'intérêt général – avec toute la difficulté que soulève sa définition – et s'appuie sur une fiscalité avantageuse. Avec la loi de 1987 sur le développement du



mécénat et celle de 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (loi Aillagon), la France s'est dotée de dispositions juridiques et sociales propices au développement de la générosité privée.

En matière de mécénat, l'**impact sociétal** de l'action est primordial et il est important de se poser les bonnes questions : « fondamentalement, si vous n'existiez pas, qu'est-ce que cela changerait ? Qu'est-ce que le mécène va financer ? Ce n'est pas le spectacle qu'il va payer, c'est ce que ce spectacle provoque dans la société. La mesure d'impact est essentielle à tous les niveaux ». Marianne Maillot évoque la diversité des profils d'experts en mécénat et la professionnalisation de ces métiers et

**Complément Média**

Ministère de la Culture,  
Charte du mécénat culturel, 2017 [bit.ly/2R9lOdF](https://bit.ly/2R9lOdF)

“

*Il ne faut pas prendre le mécénat pour la variable d'ajustement des baisses de subventions publiques.*

Marianne Maillot

”

---

14

---

compétences. L'analyse des réseaux des organisations accompagnées constitue une étape essentielle. En effet, les premiers mécènes sont souvent ceux situés dans la proximité du porteur de projets : « vous allez convaincre les mécènes de vous soutenir et de rester fidèles à partir du moment où vous arrivez à les associer à votre cause, à votre vision. »

Un exemple précis de **mission mécénat au sein d'une collectivité** est présenté par [Fanny Dejean-Picard](#) (responsable de la mission mécénat pour la Ville de Toulouse et Toulouse Métropole). À Toulouse, la cellule mécénat (2 personnes), fondée en 2016, est rattachée à la direction générale de la culture. Il s'agit souvent d'une mission à part au sein des collectivités : très transversale, elle implique un travail avec l'ensemble des services culturels concernés par le mécénat ainsi qu'avec tous les services supports (communication, finances, affaires juridiques...).

À Toulouse, les dons atteignent 1,3 million d'euros tous domaines confondus. Une moitié correspond à du mécénat financier – « ce qu'attend prioritairement n'importe quelle organisation » – et l'autre moitié correspond à du mécénat de compétences. « Le mécénat doit apporter de la valeur ajoutée aux projets de la collectivité. Il permet de

faire plus, mieux, différemment » selon Fanny Dejean-Picard, dont la feuille de route se décline en trois missions principales :

- ◆ prospecter en propre pour les projets culturels de la collectivité ;
- ◆ accompagner et soutenir les services et équipements culturels dans leurs recherches de mécénat ;
- ◆ conseiller les associations du territoire qui la sollicitent dans leurs démarches.

Convaincre des mécènes nécessite du temps : entre les premiers contacts et la signature, il se passe en moyenne 18 mois et les montants collectés restent majoritairement modestes (quelques milliers d'euros, notamment dans le cas des petites entreprises).

“

*Le mécénat c'est un temps long, autant dans la collecte auprès des particuliers qu'auprès des entreprises.*

Fanny Dejean-Picard

”

Le **financement participatif** est un autre mode récent de financement de projets culturels qui peut être complémentaire à celui de la puissance publique : des porteurs de projets se rapprochent d'investisseurs par l'intermédiaire de plateformes internet (généralistes, thématiques, géographiques, etc.) qui relèvent de trois grands types : plateformes d'investissement, de prêt ou d'emprunt, ou encore de don avec ou sans contrepartie – ce dernier type de plateforme étant celui qui concerne plus particulièrement le champ culturel.

**Yann Nicolas** (chargé d'études au DEPS, Ministère de la Culture) présente les **principales tendances en matière de financement participatif**. Toutes plateformes confondues, le crowdfunding représentait 78 millions d'euros en 2013, 402 millions en 2018, ce qui donne un montant cumulé d'1,4 milliard d'euros pour la période 2011-2018. Ce sont les plateformes de prêt qui se sont développées le plus. On note également une tendance à la hausse pour les plateformes de don. 41 millions d'euros ont été collectés par le biais du financement participatif en 2018 pour les projets culturels.



Toutefois, ce mode de financement sera-t-il pérenne ? Est-ce un capital d'amorçage susceptible d'enclencher d'autres apports plus « traditionnels » ? Yann Nicolas présente quelques **résultats de recherches** suivies par le DEPS – menées à partir des données des principales plateformes de crowdfunding (Ulule, KissKissBankBank) – sur :

- **la proximité des contributeurs et des porteurs de projets** : 32 % des contributeurs sont vus comme relativement proches des porteurs de projets (moins de 100 kilomètres ou même département). Avec une plus forte proximité constatée dans les domaines du patrimoine et du spectacle vivant ; et une plus faible proximité en matière de jeux vidéo et de bande dessinée ;
- **la diversité et le pluralisme des projets**, notamment en matière musicale : constat d'une convergence globale entre le soutien de projets en ligne par des internautes et celui de professionnels de la musique. Le financement participatif permet de financer également des projets qui ne l'auraient pas été par des professionnels ;
- **l'analyse spatiale du financement participatif**, notamment la concentration autour de grandes métropoles.

#### Complément Média

François Moreau, Yann Nicolas (dir.), *Financement participatif : une voie d'avenir pour la culture ?*, Ministère de la Culture / Presses de Sciences Po., coll. Questions de culture, 2018 [bit.ly/3m52IU5](https://bit.ly/3m52IU5)



*Plus l'investissement public local est important en matière de spectacle vivant, plus cela attire des projets : en matière de financement participatif, il y a plus un effet de levier qu'un effet d'éviction.*

Yann Nicolas



La table ronde s'appuie également sur plusieurs expériences d'acteurs implantés en Occitanie pour interroger les **modes d'organisation et de management** permettant le développement de **projets culturels sur les territoires** tout en favorisant leur **indépendance** et leur **diversité**.

C'est le cas de l'expérience du **territoire du Couserans dans l'Ariège**, présentée par **Pierre Gau** (directeur d'Art'CADE, scène de musiques actuelles d'Ariège et vice-président de l'association Octopus, Fédération des musiques actuelles en Occitanie). Son intervention est aussi nourrie par des travaux sur le **domaine des musiques actuelles** dans lequel l'imbrication entre les secteurs public et privé marchand impacte fortement le financement des projets.

Dans ce territoire rural, les acteurs se sont mobilisés pour répondre à des enjeux de pérennité et de structuration. La dynamique s'est organisée en 2010 autour de l'Agence de développement de l'économie culturelle du Couserans (ADECC), préfigurant l'intercommunalité. Elle se caractérise par un mode de gouvernance singulier pour partager un objet commun : celui du projet culturel de territoire. Selon Pierre Gau, par le choix d'une gouvernance partagée, les acteurs sont reconnus dans leur capacité à s'inscrire dans le projet et à agir sur le territoire. Cette démarche de coconstruction a contribué à préserver l'indépendance et la diversité des structures culturelles, à reconnaître leur fonction artistique sur le territoire et leur rôle vis-à-vis des habitants, des publics, des artistes, etc. Mais cette démarche s'avère longue et complexe. Les structures ont dû accepter de participer à un projet qui n'était pas le leur, et de consacrer du temps à construire du commun. La question de l'observation a été essentielle dans le processus : l'observation régulière qui a été menée a permis d'alimenter la réflexion sur le projet et de prendre du recul.

“ *Alors que le jeu des financements met en concurrence les acteurs et les projets, un enjeu est de reconnaître pour chaque acteur culturel un rôle et une fonction sur le territoire.*

Pierre Gau

”

**Anne-Lise Vinciguerra** (directrice de l'association La Petite, directrice d'études à Illusion & macadam) témoigne de son expérience sur des modes d'organisation singuliers qui mêlent public et privé dans une recherche d'autonomie des projets. Comment trouver de la capacité à financer l'innovation ? Comment faire en sorte que chaque activité ou nouveau service soit « capitalisable » et permette de générer des marges pour financer des parties moins lucratives de l'activité notamment en matière de diffusion artistique et culturelle ?

À partir de ces questions, Anne-Lise Vinciguerra présente l'expérience de la **coopérative Illusion & macadam** à Montpellier (3,2 millions d'euros de chiffres d'affaires prévisionnel en 2019 et 90 % d'autofinancement). Ce groupement d'entreprises culturelles, qui s'inscrit dans le champ de l'économie sociale et solidaire, s'est donné pour missions d'apporter de

la structuration dans le secteur culturel et créatif, de produire et diffuser des formes de médiation de la création, et d'« entreprendre solidairement dans un monde en mutation ». Il évolue et innove en permanence comme en témoigne l'ouverture récente de la Halle Tropisme ainsi que le développement d'une activité de restauration.

Anne-Lise Vinciguerra évoque ensuite les modalités de développement du projet de l'**association La Petite** à Toulouse (147 000 euros de budget annuel) autour de l'égalité professionnelle femmes/hommes : développement d'une activité de formation et de conseil, diminution de la dépendance à des fonds publics plus contraints. Sont évoqués plusieurs exemples d'outil de développement économique mobilisables par les associations (dispositif local d'accompagnement, prêt à taux zéro, apport en fonds associatifs...).

“ *Nous nous retrouvons à devoir faire la preuve de notre impact, prouver que nous répondons à un besoin de transformation sociale, à un besoin d'intérêt général. C'est tout l'enjeu de ces nouveaux modes d'organisation et de financement.* ”

Anne-Lise Vinciguerra



## Comprendre les dynamiques culturelles dans les territoires : quels outils pour quels enjeux ?

Travaux de recherche et démarches d'observation contribuent à éclairer les différentes facettes de l'aménagement (culturel) des territoires, des pratiques des populations et de la **manière dont la culture peut contribuer au développement et au rayonnement des territoires.**

De quels outils dispose-t-on pour rendre visibles les ressources culturelles des territoires, apprécier les différentes modalités d'intervention publique et comprendre les politiques culturelles ? Que montre l'observation et que ne montre-t-elle pas ? Quels besoins complémentaires aux travaux existants les décideurs et acteurs de terrain identifient-ils ?

Dans son introduction de la table ronde, [Marianne Sibertin-Blanc](#) (maître de conférences en urbanisme-aménagement à l'Université Toulouse-Jean Jaurès) rappelle que les mutations concernant l'action culturelle rejoignent de nombreuses mutations qui renvoient à l'action territoriale de manière générale (« désacralisation » de l'équipement par exemple). Elle souligne la nécessité de **repenser les catégories** qui permettent de comprendre les dynamiques territoriales.

“

*Les politiques territoriales sont, comme les politiques culturelles, confrontées à cette différenciation territoriale, mais avec des brouillages de catégories longtemps mobilisées, comme l'urbain, le rural. Ces catégories ne nous aident pas toujours à expliquer ce qui se passe dans les territoires.*

Marianne Sibertin-Blanc

”

[Loup Wolff](#) (chef du DEPS, Ministère de la Culture) et [Edwige Millery](#) (responsable des publications et de la valorisation au DEPS, Ministère de la Culture) présentent la méthodologie et les contenus de l'**Atlas régional de la culture** [ [bit.ly/32h8PwA](http://bit.ly/32h8PwA) ] élaboré par le Ministère (édition 2018, une nouvelle édition étant en préparation pour 2020).

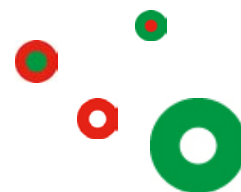
L'Atlas comprend des données de cadrage (repères démographiques, géographiques et sociaux), des données sur les dépenses culturelles publiques, sur les équipements, les emplois et les entreprises culturels. Les données sont déclinées pour chacune des régions françaises et territoires d'outre-mer, croisées avec des indicateurs administratifs ou territoriaux. Leur restitution sous forme de cartes soulève la question de la **pertinence des zonages** mobilisés : territoires administratifs (découpages communaux et départementaux, etc.), bassins de vie, zones d'emploi... Le zonage en territoires de vie utilisé dans l'Atlas peut être complexe à articuler avec les périmètres d'intervention des acteurs.

Loup Wolff et Edwige Millery présentent un focus sur l'Occitanie. La dotation en équipements culturels dessine des territoires différents selon qu'on la mesure en valeur ou qu'on la rapporte à la population : l'Occitanie est la 4<sup>e</sup> région française dans le premier cas mais la 7<sup>e</sup> région dans le second.

À l'échelle de la France entière, ce sont 10 900 équipements culturels qui sont recensés en 2016. 75 % de ces lieux sont des équipements publics financés par l'État et les collectivités territoriales. Les équipements de lecture publique constituent le premier lieu culturel de proximité sur les territoires.

En offrant une lecture nationale de données territorialisées, actualisables et pouvant être suivies dans le temps, **l'Atlas alimente la réflexion sur les problématiques d'aménagement culturel du territoire et d'accessibilité**. Plusieurs limites méthodologiques sont toutefois évoquées :

- ◆ l'absence de remontée, dans les informations traitées, des données sur les dépenses des communes de moins de 3 500 habitants ;
- ◆ la difficulté à repérer et intégrer certains équipements et lieux hybrides, en dehors des lieux labellisés, des structures culturelles fédérées dans des réseaux qui permettent de les saisir : « il existe beaucoup d'autres choses dans les territoires ; il y a encore besoin de construire des instruments pour compléter une information insuffisante ».



Comment l'Observatoire des politiques culturelles aborde-t-il les questions d'observation ? [Cécile Martin](#) (directrice des études à l'OPC) présente la démarche d'étude de l'OPC, en s'appuyant sur plusieurs exemples de **travaux sur la participation des habitants à la vie artistique et culturelle**. Si elles peuvent prendre différentes formes, toutes les analyses de l'OPC prennent appui sur des enquêtes territoriales, y compris lorsqu'elles traitent de problématiques nationales. Elles aboutissent à des recommandations et visent à être inspirantes pour d'autres territoires. Cécile Martin souligne l'importance de l'appropriation des travaux (par exemple par l'implication des acteurs dans la démarche) et évoque les questions de **temporalité** : durée nécessaire à la réalisation des études, problématique de leur reconduction dans la perspective d'une observation qui serve à l'orientation des politiques publiques dans le temps.

Les travaux sur les publics et les pratiques de la culture sont des outils essentiels de compréhension des dynamiques culturelles. L'enquête nationale menée par le DEPS depuis les années 1970 constitue un cadre de référence qui peut très utilement être enrichi par des travaux menés sur des territoires précis. L'enjeu consiste ainsi à « chercher des complémentarités entre les travaux nationaux et les études territoriales ».

L'étude de l'OPC sur les pratiques artistiques et culturelles des habitants de la Métropole lilloise [ [bit.ly/2ZqLWoV](http://bit.ly/2ZqLWoV) ] a été le premier travail d'envergure sur ce thème réalisé à l'échelle d'une agglomération. Il s'agissait d'examiner ce que font les habitants : leurs définitions du périmètre de la culture, leurs pratiques régulières ou ponctuelles, leurs représentations, les motivations et freins aux pratiques culturelles, les modalités de sociabilité liées à ces pratiques... L'observation permet de faire des liens avec le travail des opérateurs culturels et de mettre en évidence la circulation des publics sur un territoire. Cécile Martin cite également une étude sur les publics des musées du département de l'Isère [ [bit.ly/2FfvWPD](http://bit.ly/2FfvWPD) ] et un travail de repérage des enquêtes sur les pratiques culturelles territoriales [ [bit.ly/35o4GsM](http://bit.ly/35o4GsM) ] qui a mis en évidence une quarantaine de travaux, aux formats divers, menés sur le territoire national.

Outils au service de la construction des politiques publiques de la culture, ces études doivent être « interprétées de façon collective avec l'ensemble des acteurs et des partenaires concernés ».

Yvan Godard (directeur d'Occitanie en Scène) présente l'**agence Occitanie en Scène** (association régionale de développement du spectacle vivant) comme un « espace qui a vocation à faire converger des partenaires et qui tente de gérer des antagonismes » – antagonismes liés aux différentes filières, ainsi qu'à des logiques simultanées de territorialisation des activités artistiques et culturelles en région et de « projection » vers l'extérieur ou d'aide à la sortie du territoire. Yvan Godard rappelle qu'historiquement, l'agence ne dispose pas d'une mission permanente d'observation. La production de données se fait à travers des missions de conseil et d'information, et dans le cadre de la **mission d'accompagnement de la structuration des acteurs du spectacle vivant et des filières**. L'observation n'est pas une fin mais un outil de structuration professionnelle.

Yvan Godard insiste sur la dimension collective du travail mené sur le territoire régional : « faire à plusieurs, être relais d'une action, créer les conditions de la coopération ». Sur le plan organisationnel, le choix de l'agence a été de territorialiser l'activité de formation et de conseil grâce à la mise en place de permanences sur l'ensemble du territoire.

L'animation du COREPS Occitanie – instance de dialogue social du secteur du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel – permet de mettre l'accent sur les **liens étroits entre production de connaissances et concertation** : la démarche produit des données dont les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les organismes professionnels peuvent s'emparer pour mettre en place des actions et pour contribuer à l'évaluation de la politique régionale. La production de données, avec et pour les acteurs, facilite leur mobilisation et leur exploitation.

Yvan Godard cite également un travail mené sur les problématiques d'égalité femmes/hommes dans le secteur culturel [ [bit.ly/3k4BUI7](https://bit.ly/3k4BUI7) ] qui a permis de se doter d'outils de pilotage et de légitimer une intervention sur ces questions (formations, rencontres).

Aurélien Turc (directeur général délégué Culture et Sport, Conseil départemental de la Haute-Garonne) présente la démarche du **Conseil départemental de la Haute-Garonne** qui a entraîné une prise en

considération renforcée des enjeux de **différenciation territoriale** et une **stratégie intégrant le besoin de connaissances**.

La stratégie culturelle, votée en 2018 par les élus départementaux suite à une étape de concertation, a posé des orientations prioritaires en termes d'irrigation territoriale. Elle repose sur des principes consistant à « faire avec, faire culture ensemble ». La notion de citoyenneté culturelle, que les élus ont souhaité mettre en avant, se décline à travers divers dispositifs, à l'exemple du label « Comme à la maison ».

Aurélien Turc évoque un premier axe de travail autour des innovations et un deuxième sur le thème « coopération culturelle et coopérations territoriales » qui renvoie à la question du diagnostic et des outils d'observation dans la compréhension des dynamiques culturelles en Haute-Garonne. Le département travaille sur la montée en compétence en ingénierie culturelle, en accompagnant des intercommunalités sur des équipements structurants, sur des diagnostics et des projets culturels de territoires, et en alimentant les acteurs et les EPCI en analyses socio-économiques. Les 17 EPCI du département ont été questionnés, à l'été 2019, sur leurs modalités de prise de compétences culturelles : les résultats de l'analyse en cours seront partagés prochainement.

L'expérience de **Pronomade(s) en Haute-Garonne** – Centre national des arts de la rue et de l'espace public – permet de mettre l'accent sur les **enjeux sociaux et territoriaux** et sur la question des **valeurs** autour de la construction d'un projet culturel de territoire pensé avec les habitants. Selon [Philippe Saunier-Borrell](#) (co-directeur de Pronomade(s) en Haute-Garonne), l'action culturelle n'est « pas un levier ou un moyen pour... mais elle est l'ambition de toutes les structures culturelles : inventer des protocoles, des projets ayant pour ambition, a minima, l'épanouissement



*Il y a urgence à affirmer la dimension sociale d'un projet culturel par lequel on augmenterait les capacités et les libertés des personnes.*

Philippe Saunier-Borell





des personnes, voire leur l'émancipation ». Cette définition est plus généreuse que celle consistant à limiter l'action culturelle au développement des publics – même si la démocratisation artistique reste un enjeu fort. Comment faire territoire ensemble ? Comment le projet culturel peut-il interroger davantage l'habitabilité que l'attractivité du territoire ? « Comment, au-delà de l'expérience esthétique du spectateur et artistique de l'amateur, parvenir à créer les conditions de l'expérience civique de la personne qui deviendrait acteur du projet ? » Selon Philippe Saunier-Borrell, il est nécessaire de penser une dynamique culturelle de territoire en cohérence avec le référentiel des droits humains et culturels de la personne. Il illustre son propos en évoquant une recherche-action qui devrait aboutir fin 2021 à une charte de projet culturel de territoire respectant les droits culturels sur le Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) Comminges Pyrénées.

**Maya Soulas** (directrice de la Maison des écritures Lombez Occitanie) revient sur la **question de l'évaluation et des indicateurs** à travers l'expérience de la **Maison des écritures Lombez Occitanie**. Elle souligne sa préoccupation quant à l'importance accordée aux éléments chiffrés : « la conclusion politique de l'efficacité de l'action dépend, à un moment donné, de la remontée de chiffres qui ont besoin d'être simples ».

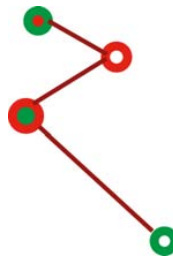
En matière d'éducation artistique et culturelle par exemple, un indicateur se limitant au nombre d'enfants concernés par une action met de côté de nombreuses dimensions (conditions et temps d'accueil de l'artiste, préparation en amont de l'intervention, déroulement, objectifs, etc.). Ce type d'indicateurs chiffrés qui est demandé par un nombre important d'interlocuteurs est insuffisant et contre-productif selon Maya Soulas : les données quantitatives doivent être étayées par des informations qualitatives.



“ Il est complexe de construire des indicateurs opérants  
scientifiquement et qui soient partagés par les acteurs, les  
opérateurs, les conseillers Drac.

Maya Soulas ”

Elle cite un travail mené avec la Caisse d'allocations familiales qui s'appuie sur une méthodologie différente de celle des interlocuteurs culturels habituels : plus vertueuse en intégrant par exemple des informations sur les bénévoles impliqués, les actions à l'initiative des habitants... Elle montre ainsi la possibilité de coconstruire des indicateurs ad hoc en amont de l'action, qui permettent, sans diminuer l'exigence, de juger si les objectifs sont atteints.



## Conclusion et perspectives

Les échanges avec les participants soulèvent diverses thématiques qui croisent les enjeux d'observation et les problématiques artistique et culturelle : transversalités, articulations entre domaines d'action publique et hybridation ; innovation et expérimentation ; projets culturels de territoires ; droits culturels ; question du sens et des valeurs...

Les témoignages soulignent la **complexité des problématiques d'observation et d'évaluation**. Les travaux et les outils d'observation peuvent prendre des formes multiples, qualitatives et quantitatives : données chiffrées et statistiques, indicateurs, cartographies... Si les limites de certains outils sont pointées, l'intérêt de ces travaux est souligné : ils contribuent à l'élaboration de connaissances nouvelles au service de la culture et des arts, ils permettent d'objectiver, de « prouver des situations » face à certaines « illusions collectives fortes », comme en témoignent plusieurs interventions sur les questions de genre et d'égalité femmes/hommes. L'analyse peut être objective mais elle n'est pas neutre, et l'un des enjeux réside dans la construction d'**objets qui « font débat »**.

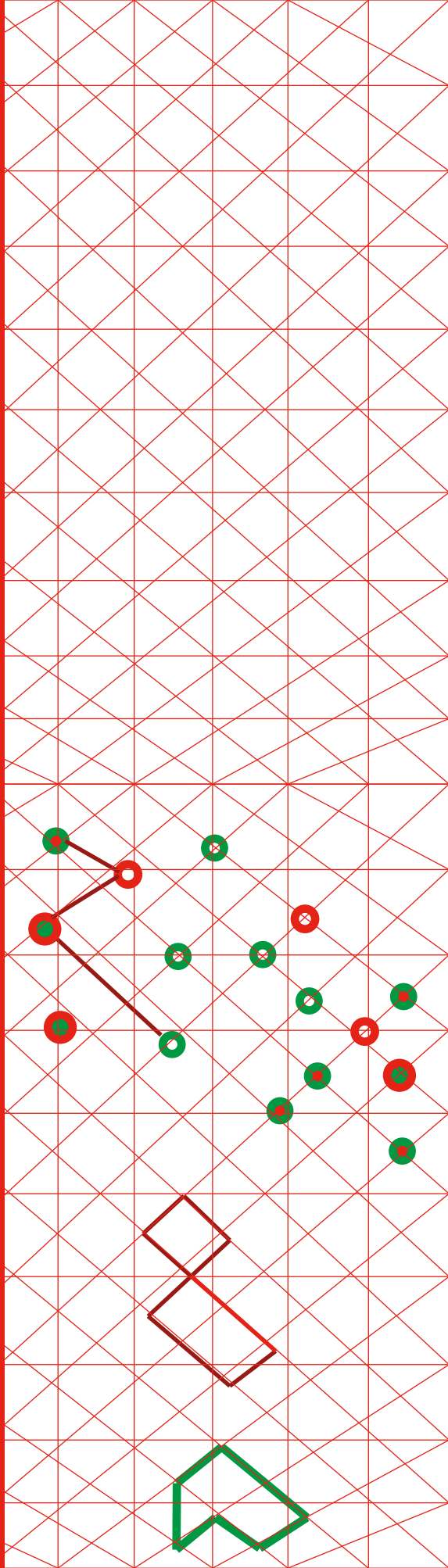
“

*On a intérêt à se faire stratège de l'observation et de l'évaluation pour ne pas dépendre d'une définition technocratique des politiques culturelles. Nous avons besoin de journées comme celle-ci pour travailler ensemble et faire progresser cette connaissance dans le sens d'une vision émancipatrice de la culture.*

Jean-Pierre Saez

”

Plusieurs **pistes d'approfondissement** sont évoquées en matière d'observation, notamment une meilleure prise en compte des évolutions démographiques, de la complexité des pratiques territoriales, des « multi-appartenances » et des transformations sociétales.



**Rédaction de la synthèse** : Samuel Périgois, OPC

**Mise en page** : Lisa Pignot, OPC

**Couverture** : Aurélie Doulmet, OPC